

“Liderazgo Según Lorenz”

Tercera Parte

GENERAL (USAF) STEPHEN R. LORENZ



EN 1987 ESCRIBÍ por primera vez lo que pensaba sobre el liderazgo. La recopilación constaba de 13 principios que la Universidad del Aire publicó en el verano de 2005 como la primera parte de lo que se convirtió en la serie “Liderazgo Según Lorenz”.¹ Luego, en la primavera de 2008, la Universidad del Aire publicó la segunda parte, que constaba de ocho principios adicionales sobre el liderazgo.² Durante los últimos años, varias experiencias han destacado otro grupo que les presento para su consideración.

Cuando escribí estos principios por primera vez, desde luego mi intención no era recomendar una manera aprobada para pensar o dirigir. Al cabo, ninguno de esos principios es único. Los tomé de otros líderes quienes me influenciaron a través de los años, con la esperanza de que los lectores elaboraran su propio conjunto de principios.

Esto es asunto de familia

Huelga decir que las familias son importantes. Cuando digo que esto es un “asunto de familia”, comprenda que el término *familia* abarca mucho más que tan sólo sus seres queridos directos. En este caso, también incluye a nuestro clan familiar de la Fuerza Aérea. No se imaginan las innumerable ocasiones que he escuchado a personas darle las gracias a sus “hermanos y hermanas en la familia aeronáutica”. A menudo lo hacen en ceremonias de ascenso o retiros, pero también he escuchado la frase en despedidas y en conversaciones cotidianas.

Cuando tomamos tiempo para reflexionar, reconocemos que los lazos que compartimos con otros en la Fuerza Aérea son más fuertes que para la mayoría de los compañeros de trabajo en el mundo de los negocios. Esto es particularmente cierto cuando tenemos en cuenta los lazos que creamos en asignaciones

remotas, en ultramar y en despliegues de combate prolongados. Como pueden apreciar, la expresión *hermanos* y *hermas de armas* no es una casualidad. A medida que vivimos, nos entrenamos, sudamos y juntos derramamos nuestra sangre, esos lazos se tornan tan fuertes que el único idioma con el que contamos para describir nuestros sentimientos es el idioma de la familia—la familia aeronáutica.

Forjar una familia aeronáutica fuerte significa que todos nosotros compartimos un compromiso con nuestros compañeros de Fuerza Aérea y debemos tratarlos de maneras que reflejen nuestro compromiso. Todos debemos vivir de una manera que maximice nuestra capacidad para impactar positivamente las vidas de los demás. Esto significa que debemos tener un enfoque sano en los demás, no en nosotros mismos. Tal como expresara una vez el orador motivador Ken Blanchard, “Humildad no significa que uno se menosprecia. Significa que uno piensa menos de sí mismo”.³

Ahora bien, sería verdaderamente negligente de mi parte si no mencionase específicamente a nuestros cónyuges. Hay hombres y mujeres que nos mantienen fuertes y nos ayudan a través de las lágrimas—ellos son la base que nos permite a cada uno de nosotros servir en la fuerza aérea más grande del mundo. Nuestras vidas necesitan equilibrio, y nuestros cónyuges ayudan a proveer esa estabilidad. Me gusta emplear la analogía que ese equilibrio es similar a los rayos de una rueda de bicicleta. Como ustedes saben, una bicicleta necesita rayos equilibrados para poder brindar un paseo uniforme. Nuestras vidas no son diferentes. Pienso en los rayos de una rueda como las diferentes prioridades en nuestras vidas. Si uno de los rayos—como la relación con nuestro cónyuge, las necesidades de nuestros hijos o nuestras responsabilidades en el trabajo—se dobla, la rueda ya no funciona como debe. Puede que hasta deje de funcionar del todo.

Debemos equilibrar los rayos en nuestras vidas muy pausada y cuidadosamente. Cuando equilibramos los déficits y administramos una cantidad limitada de tiempo, dinero y personal, nuestros cónyuges a menudo se sienten defraudados. No podemos darnos el lujo de

permitir que eso suceda—siempre debemos sacar tiempo para decirles a nuestros cónyuges cuánto los valoramos. Hacérselos saber sólo toma un minuto. Conservar la amistad, confianza y energía en una relación es un trabajo de tiempo completo. Depende de usted convertirlo en un trabajo divertido—tanto para usted como para su cónyuge.

La confianza es la base de los equipos exitosos

Aunque la familia de la Fuerza Aérea ayuda a apoyarnos y guiarnos durante nuestra carrera, la confianza es la base de nuestra existencia. Esta confianza es una vía de doble sentido—tanto dentro de nuestro servicio como con el público norteamericano. Cuando un especialista de las fuerzas de seguridad me dice que la base está segura, yo sé sin ninguna duda que todo está seguro. Antes de volar, siempre reviso los formularios que documentan las medidas de mantenimiento en esa aeronave. La firma en la parte inferior de los formularios de la persona que le da mantenimiento a la aeronave es todo lo que necesito ver para tener completa confianza en la seguridad de esa aeronave. Yo lo comparo con el anuncio del teléfono celular que muchos de ustedes probablemente han visto. Aunque puede que haya un sólo hombre o mujer al frente, él o ella habla con la voz de miles de personas que están detrás. Un equipo exitoso es aquel que trabaja unido, capacitado y facultado por la confianza.

En nuestro equipo de la Fuerza Aérea, la capacidad de todos de llevar a cabo sus funciones es lo que forja la confianza y hace que la máquina funcione tan bien. Al fin y al cabo, todos compartimos la misma meta—la defensa de nuestra nación y sus ideales. Esa es la característica común, indistintamente del rango, donde la confianza y el respeto mutuo son primordiales. En toda base, taller y oficina, los líderes de la Fuerza Aérea (oficiales, alistados y civiles) dan el ejemplo consistentemente. Todos somos ejemplos a seguir y siempre estamos en el trabajo. Nuestro personal

de la Fuerza Aérea vive a la altura de esas expectativas todos los días.

La confianza que compartimos con el público estadounidense es una historia distinta. Está constantemente bajo escrutinio—y por un buen motivo. Los miembros del público estadounidense nos “confían” a sus hijos e hijas—y miles de millones de dólares que han ganado con el sudor de su frente. Esa confianza radica sobre una base de obligaciones. Ser responsable significa afrontar las consecuencias de nuestras propias decisiones. Ya sea que decidamos o no hacer lo correcto—actuar con integridad, servicio y excelencia—debemos estar preparados para enfrentar las consecuencias.

Somos responsables de las decisiones que hacemos en nuestras vidas personales. La gran mayoría de las decisiones que les crean problemas a las personas tienen que ver con el alcohol, sexo, drogas o dinero. Cada año, algunos de nosotros tomamos decisiones incorrectas en esas áreas y somos los responsables de esas decisiones. Si usted conoce compañeros que van por el camino equivocado, ayúdeles antes de que tomen una mala decisión.

También somos responsables de las decisiones que tomamos como profesionales militares. Debemos acatar las normas que aprendimos durante nuestros primeros días en el uniforme. Cuando nuestro personal hace las cosas a medias al no seguir las pautas de una orden técnica o una directriz de vuelo, tenemos que responsabilizarlos por sus acciones. Debemos vigilarnos los unos a los otros porque si no lo hacemos, las pequeñas fallas conllevarán a otras más grandes, y en un final toda la familia de la Fuerza Aérea se verá afectada. Pasar por alto una falla es lo mismo que aprobarla.

Cuando uno, en calidad de supervisor o comandante, asume la responsabilidad por los demás, resulta importante percatarse que usted ha aceptado una gran responsabilidad. En breve, usted es responsable de las decisiones de su personal. Es por ello que usted debe guiar dando el ejemplo. Su personal necesita ver que usted establece normas elevadas y vive según ellas. Usted también debe hacer cumplir las normas dentro de su unidad. Usted

debe corregir las deficiencias al nivel más bajo antes de que se conviertan en algo más grande. Recuerde esto: aquellas unidades que poseen normas elevadas poseen un estado de ánimo elevado. Ha sido así a lo largo de la historia de la milicia.

La retroalimentación estimula el cambio

La confianza y la responsabilidad dependen de la retroalimentación. Todos tenemos puntos ciegos—áreas donde pensamos que las cosas están mejor de lo que son. Para corregirlos, necesitamos estar conscientes de ellos. Esto significa que necesitamos fomentar opiniones discrepantes y retroalimentación negativa. Debemos plantear preguntas de interpretación abierta. ¿Qué nos falta? ¿Cómo podemos hacerlo mejor? ¿Cuál es el lado negativo? ¿Qué dirán los demás?

Cuando nuestro personal aporta respuestas, debemos darle la bienvenida a sus aportes, inclusive cuando esos aportes ponen en duda a nuestros líderes. En fin, nuestra etapa como líderes será juzgada por la calidad de nuestras decisiones y los logros de nuestro personal. El precio personal que pagamos a corto plazo por crear franqueza en nuestras organizaciones vale la pena en comparación con los beneficios profesionales e institucionales a largo plazo de escuchar las mejores ideas y erradicar nuestros puntos ciegos.

Para poder exhortar a nuestro personal a que exprese ideas alternas y críticas, debemos tener la suficiente confianza en ellos para escuchar retroalimentación negativa y opiniones discrepantes, encontrar la mejor manera para seguir adelante y guiarlos en una dirección positiva. A todos nos agradan las “sensaciones de alegría” que sentimos cuando las personas están de acuerdo con nuestras ideas y nos dan una retroalimentación positiva. Por naturaleza, nos desagrada la “irritación” que sentimos cuando las personas no están de acuerdo con nosotros y destacan nuestros defectos. En nuestra función como líderes, tenemos que ser lo suficientemente maduros para lidiar con la crítica sin castigar a la fuente—los mejores

líderes exhortan una retroalimentación sincera, especialmente cuando es negativa.

En nuestra función de seguidores, debemos también esmerarnos por crear la franqueza. El líder debe tomar la iniciativa para la comunicación abierta, pero es importante que aquellos que expresan opiniones discrepantes o retroalimentación negativa lo hagan de una manera que tenga el mejor resultado. No podemos esperar que nuestros líderes sean superhombres—esto significa que debemos hablar de una manera que no los ponga inmediatamente a la defensiva.

Además, debemos recordar que, en un final, el líder es responsable de la dirección de la organización. Si él o ella decide hacer algo con lo que usted está en desacuerdo, exprese su opinión—pero esté preparado para aceptar la decisión del líder. Siempre y cuando que la decisión del jefe no sea ni ilegal ni inmoral, usted debe cumplirla como si fuese su idea propia. Eso es lo que distingue a un hombre del aire profesional.

Todas las visiones requieren recursos

En calidad de líderes, debemos estar preparados para enfrentar muchos tipos de posibles retos, tanto previstos como inesperados. Mientras trata de resolver un reto, usted, en su función de líder, enfrentará tener que equilibrar una cantidad limitada de tiempo, dinero y personal. Para poder distribuir esos recursos críticos de una manera óptima, los líderes tienen que crear visiones para sus organizaciones.

Para hacer realidad una visión tienen que ocurrir varias cosas. Primero, debe alinear la visión con una de las funciones intrínsecas de nuestro servicio. Mientras más cerca estemos a esa función intrínseca, será más fácil lograr apoyo y, a la larga, recursos. Luego, tome la visión y elabore una estrategia. Dependiendo de su visión, la estrategia puede que incluya adquisición, implementación, ejecución, modificación o uno de muchos otros elementos. Permita que su estrategia comience al 40 por ciento de solución, pero deje que evolucione hasta el 80 por ciento y, finalmente, a 98 por

ciento. Comprenda que el proceso es continuo y que nunca llegará al 100 por ciento.

Una vez establecida la estrategia, puede comenzar a socializar la visión. La socialización también ayudará a que nuestra visión progrese y se arraigue a través de más apoyo y entendimiento en la organización. El apoyo le ayudará a abogar por el concepto de recursos. Al cabo, para que se convierta en realidad, su visión tiene que contar con recursos. Esos recursos irán a los ganadores, no a los perdedores, de manera que invierta su tiempo y energía para convertirse en un ganador.

En la vida, y especialmente en la Fuerza Aérea, las prioridades y el personal siempre están cambiando. Con el tiempo, su visión tendrá que adaptarse a las realidades del cambio. Esto requerirá aún más persistencia y objetividad. Darle raíces a su visión y alinearla con las funciones básicas creará algo que se puede entregar y sostener durante el cambio. Las mejores ideas, sostenidas por un arduo trabajo, pueden ser transferidas por cualquier líder.

Puede que usted se una a una organización y acepte la visión de otros. En esa situación, evalúe su visión contra las realidades actuales y las prioridades de recursos. Si han hecho su tarea, el proyecto será fácil de transferir. De lo contrario, evalúe la visión para determinar si debe transferirse o si su momento ha pasado.

Los líderes objetivos son líderes eficaces

En esencia, un líder desarrolla una visión para ayudarle a guiar el proceso de toma de decisiones. La mayoría de las decisiones se toman sin pensarlo mucho—casi por instinto, con base en años de experiencia. Sin embargo, algunas implican tiempo y análisis y pueden afectar a otras personas. El proceso de tomar esas decisiones es un arte—define quiénes somos como líderes.

Expresar esto no es una exageración. En nuestra condición de líderes, hacemos las cosas para crear un efecto deseado. Tomar la “mejor” decisión es esencial para crear ese efecto; a su vez, es un aspecto esencial de ser un líder eficaz. Ahora bien, esas no son deci-

siones que tienen que ver con “lo correcto versus lo incorrecto”—o mentir, hacer trampas o robar—nunca debemos comprometer nuestra integridad. De hecho, la mayoría de esas decisiones implican “lo correcto versus lo incorrecto” y la decisión de hoy puede ser diferente a la de ayer. Esto es lo que las puede hacer tan desafiantes. Tomemos un momento para analizar los elementos que participan en tomar la “mejor” decisión.

Ante todo, las decisiones eficaces requieren objetividad. El antiguo dicho “mientras más objetivo eres, eres más eficaz” nunca ha sido más preciso o más pertinente que en la actualidad. Puede ser tentador ver las decisiones como si estuviese mirando a través de un sorbete o pitillo pequeño. Los líderes eficaces tienen que dar un paso hacia atrás para lograr ver un panorama mucho más amplio; ellos tienen que lograr el acceso a su apertura. Siempre he abogado por analizar los problemas y las decisiones desde el punto de vista del jefe de su jefe. Este método ayuda a abrir la apertura y mantener la objetividad.

Para poder lograr un panorama amplio y objetivo, los líderes deben esforzarse por recopilar un panorama completo de la situación. Algunos le llaman a esto concienciación de la situación; otros le llaman a un panorama de 360 grados del problema. En cualquiera de los casos, esa concienciación implica tomar en cuenta todas las variantes que inciden en la decisión, los intereses en competencia involucrados en la decisión y las posibles consecuencias de la misma. Entre las posibles consecuencias se deben incluir consecuencias de segundo y tercer orden. Llamados difíciles como estos pueden implicar individuos, organizaciones y problemas que van más allá de aquellos que consideraríamos inicialmente. Sopesa las consecuencias con las misiones de la unidad y las metas de la organización. Investigue cómo la decisión adelantará el proceso a corto, mediano y largo plazo. Esto proveerá el contexto para la decisión y, aunque implica mucho trabajo, resultará en el panorama más amplio de todo el proceso.

Por último, las decisiones difíciles pueden ser muy emotivas. No permita que los sentimientos influyan en el proceso de toma de

decisiones. Los sentimientos sólo sirven para nublar el problema; posiblemente, puede resultar en una decisión que produzca felicidad a corto plazo pero se desvanezca rápidamente en retos imprevistos a mediano y largo plazo. Los líderes deben analizar las decisiones desde afuera, sin ligaduras a la influencia emocional desde adentro. Ellos tienen que sobreponerse a esas distracciones para poder mantener la objetividad y a sus organizaciones encaminadas en la “mejor” dirección.

Desastres— ¿Cómo prepararnos para una crisis inminente?

Lamentablemente, a menudo es la crisis imprevista la que descarrila a las organizaciones encaminadas en una buena dirección. Yo prefiero llamarles a esos retos imprevistos “silbidos de un tren en la distancia”. En realidad, es bastante fácil saber cuándo un tren se aproxima. Son grandes, hacen mucho ruido y típicamente vienen acompañados de luces de aviso y campanadas. Por lo regular, los trenes se rigen por un horario, tornándolo inclusive más fácil saber cuándo apartarse de ellos o subirse a ellos.

Rara vez recibimos la misma notificación de una crisis inminente en el lugar de trabajo. Más a menudo, aparentemente surge de la nada e inmediatamente consume más tiempo del que podemos dar. A través de ojos frustrados y cansados nos preguntamos de dónde surgió la crisis en primer lugar. Aunque juramos que nunca permitiremos que suceda nuevamente, en el fondo sabemos que es sólo cuestión de tiempo antes que la próxima crisis llegue por sorpresa a nuestra organización.

Ese tipo de punto de vista ayudó a crear toda una nueva escuela filosófica conocida como “gestión de crisis”. Contamos con equipos de reacción en caso de crisis y listas de verificación para la reacción en casos de emergencia—inclusive hemos creado planes enteros describiendo cómo lidiar eficazmente con el tren que nunca vimos aproximarse. Esos efectos pueden ser difíciles de absorber y típicamente dejan “bajas” atrás. ¿No sería mejor prepararnos para contingencias específicas

y no depender de listas de verificación genéricas para reaccionar ante una crisis? ¿No sería mejor para la organización si un líder supiese acerca del tren mucho antes de que llegue?

Por lo tanto, ¿cómo puede un líder obtener el horario de los trenes que llegan? Muchas veces, tan sólo salir del despacho y hablar con los miembros de una organización puede ayudar a un líder a identificar posibles problemas y áreas de riesgo. Asimismo, si usted es miembro de una organización y sabe de un reto que se avecina, su responsabilidad es investigarlo y reportarlo.

La franqueza y la objetividad por sí solas probablemente ayudarán a atrapar los problemas antes que afecten una organización. Para poder alcanzar el 100 por ciento, un líder tiene que trabajar mucho para evitar la pasividad. Cuando hay “silencio” dentro de una organización, no necesariamente significa que todo se está manejando exitosamente. De hecho, los pelos detrás del cuello de cada líder deben comenzar a ponerse de punta cuando todo está en silencio. Al fin y al cabo, probablemente significa que el líder no está lo suficientemente involucrado en la operación diaria de la unidad y que los dos primeros elementos, franqueza y objetividad, se están pasando por alto. Es el momento de ser aún más dinámico acerca de la franqueza, el flujo de información y la objetividad.

Los líderes que se esmeran para permitir la franqueza, permanecer objetivos y desalentar la pasividad tienen una oportunidad única de guiar a sus organizaciones en la mejor dirección cuando los retos o las crisis se avecinen. A medida que identifican los trenes que lleguen, los líderes pueden decidir si se apartan o suben a él. Como pueden apreciar, cada tren que llega es una oportunidad. Es una oportunidad para luchar por nuevos recursos—dinero o personal—y unir al equipo hacia un objetivo común. Los líderes deben prever los trenes que llegan como un medio para mejorar sus organizaciones.

Por lo tanto, ¿cuál es la mejor manera para un líder guiar a su personal que atraviesa un cambio? Verdaderamente hay métodos para hacerlo, y cada uno depende del tipo de cambio que se espera. Sin embargo, en todos los

casos, los principios que determinan la preparación para el cambio son iguales. La preparación crea la confianza, ayuda a la organización del líder a temerle menos a la incertidumbre que se avecina y garantiza que la organización sea mucho más eficaz una vez que llegue el cambio.

Es aquí donde la educación y el adiestramiento entran en juego. Educamos en preparación para la incertidumbre. La educación nos ayuda a comprender por qué el cambio es necesario. También nos ayuda a evaluar objetivamente el entorno y la base lógica que exige el cambio. Con la objetividad, podemos evaluar objetivamente los beneficios y las desventajas de los diferentes y posibles cursos de acción. La educación es un proceso de superación personal que nunca termina. Los diferentes niveles ocurren en momentos específicos en nuestras carreras—abriéndonos puertas y creando oportunidades. En vista de que la Fuerza Aérea aparea los programas educativos con los niveles futuros de responsabilidad, puede ser difícil ponerse al día correctamente con la educación. Nunca pase por alto la oportunidad de ampliar su educación.

Mientras que la educación nos ayuda a prepararnos para la incertidumbre, los programas de adiestramiento están concebidos para prepararnos para algo seguro. Al fin y al cabo, son esas cosas las que esperamos llenen nuestros sílabos y libros de lecciones. Nos entrenamos para ello una y otra vez hasta que reconocer y reaccionar ante ellos se convierte en algo automático. Este es un motivo por el cual en la Fuerza Aérea empleamos tanto las listas de verificación. Ellas ayudan a guiarnos correctamente a través de momentos desafiantes.

A través de la experiencia, nuestra lista colectiva de “certezas” aumenta. Le da forma a la evolución de nuestros programas de adiestramiento. Como ven, cuando reaccionamos ante un reto, creamos un resultado seguro. Los resultados positivos refuerzan la acción—y nos hacen más confiados. Si bien los resultados favorables nos “entrenan” a usar la misma respuesta la próxima vez, típicamente no nos enseñan a manejar nada que no sea exactamente el mismo reto. Cuando cometemos errores o experimentamos resultados defi-

cientes, realmente contamos con una oportunidad para aprender. Aunque puede que no sea tan divertido investigar nuestros fracasos, somos más aptos para evaluar el reto con ojo crítico y crear otros posibles, y más exitosos, cursos de acción.

En su función de líder, usted debe cerciorarse que su personal cuenta con la educación necesaria para prepararse para la incertidumbre y el adiestramiento para guiarlos a través de lo seguro. Como individuo, usted debe buscar con agresividad esas oportunidades para también desarrollar aún más sus cualidades como profesional. Esa preparación inculcará la confianza necesaria para adoptar el cambio.

Al final, las personas siguen siendo personas

Aunque el liderazgo siempre tendrá que ver con las personas que mandamos, la tecnología ha cambiado la manera como llevamos a cabo nuestras labores. Más allá de los aspectos más obvios y tangibles, como el correo electrónico, PowerPoint y los teléfonos celulares, la tecnología ha transformado el lugar de trabajo en tres áreas principales: colaboración, automatización y accesibilidad personal. La colaboración incluye nuestra aptitud para interconectarnos, recopilar y compartir información. No siempre resulta fácil lograr que la información correcta le llegue a las personas correctas cuando la necesitan. Al fin y al cabo, la información precisa es un elemento clave de formular decisiones objetivas, y la objetividad es lo que mantiene a nuestras organizaciones encaminadas en la mejor dirección. Sin embargo, el reto de hoy es administrar la magnitud de la información que está disponible. Los adelantos tecnológicos sólo harán que ese reto sea mayor en los próximos años.

Cuando hablo de automatización, hablo acerca del impacto que tiene la tecnología en las tareas que llevamos a cabo diariamente. Históricamente hablando, la automatización ha sido uno de los facilitadores para hacer “más con menos”. Nuestro recurso más costoso es nuestro personal. La tecnología nos brinda la capacidad para sacarle provecho a ciertas

eficiencias reemplazando los recursos humanos con tecnología. Mantener el equilibrio de la tecnología y los recursos humanos continuará siendo un reto diario para los líderes.

Por último, la accesibilidad tiene que ver con nuestra aptitud para contactar a cualquiera, en cualquier lugar y momento a través de la comunicación por voz o datos. Hay dos aspectos claves de la accesibilidad: cómo los líderes se ponen a la disposición de otros y cómo usted, en calidad de líder, se aprovecha de la disponibilidad de los demás. Resulta importante que los comandantes, si bien se ponen a la disposición de los demás a todas horas del día, no fomenten un entorno en el que los subordinados teman aceptar decisiones que no sean las que vienen de arriba. Al mismo tiempo, los líderes deben evitar aprovecharse de la disponibilidad de los demás, especialmente los subordinados. Esa explotación reforzará una impresión de que las decisiones solamente vienen de arriba.

La accesibilidad también ha cambiado la manera como nosotros nos ponemos a la disposición de los demás. A muchos comandantes les agrada decir que tienen una “política de puerta abierta”. No se engañen en pensar que los problemas siempre entrarán por la puerta abierta. Los líderes necesitan escaparse de la accesibilidad electrónica, principalmente los correos electrónicos, y buscar la interacción humana. Los nuevos subalternos no van a traer a colación una inquietud entrando al despacho de un comandante, pero lo harían si el comandante puede interactuar en su entorno de trabajo. Guiar visitando los centros de trabajo siempre será un principio de liderazgo eficaz.

Cada uno de nosotros ha reaccionado de manera diferente al impacto que la tecnología ha tenido en el centro de trabajo. En términos de lidiar con la tecnología, prefiero pensar que hay tres tipos de personas: pesimistas, optimistas y realistas. Los pesimistas tecnológicos se resisten a cualquier cambio provocado por tecnologías que han sido mejoradas. Los optimistas tecnológicos no dejan de pasar por alto la oportunidad de implementar cualquier adelanto tecnológico. Los realistas tecnológicos, quienes representan la mayoría de todos

nosotros, aceptan que el cambio es necesario y trabajan para integrar mejoras, pero no están continuamente buscando e implementando tecnologías emergentes.

Nuestras organizaciones necesitan todos los tres tipos tecnológicos para poder funcionar sin interrupciones. Es responsabilidad de cada uno de nosotros entender que tipo de tecnólogo somos—y aquellos con los que trabajamos. Esto es sencillamente otro medio en el que una talla no les queda a todos. Los líderes deben adaptar su estilo, dependiendo de con quién están lidiando y la naturaleza de la tarea que se debe realizar. Puede que el pesimista no “escuche” las cosas que se le han comunicado electrónicamente. Por la misma razón, resistan la tentación de siempre comunicarse electrónicamente con el pesimista. En cambio, busque el toque personal y percátese que su método tiene que ser diferente para cada persona.

En esencia, liderazgo es el reto de inspirar a las personas en una organización a que emprendan un viaje orientado hacia las metas. La tecnología permite ese viaje y nosotros, en calidad de líderes, debemos administrar exitosamente los beneficios y los perjuicios de esa evolución. Al fin y al cabo, los líderes aún son responsables por sí mismos, su personal y los resultados de sus unidades. Ellos pueden

marcar la diferencia a través del liderazgo, tanto en las vidas de su personal y en la misión de la unidad.

Ahora le toca a usted

En un final, la verdadera misión de un líder es lograr un efecto deseado. Como consecuencia de ello, siempre abordo cada nueva asignación o responsabilidad con dos metas principales: dejar el campamento mejor de lo que lo encontré y marcar una posible diferencia en las vidas de las personas. Trabajar para lograr esas metas—conjuntamente con los valores intrínsecos de la Fuerza Aérea—nos ayuda a todos a ser sirvientes-líderes, enfocándonos en los demás en lugar de nosotros mismos a la vez que logramos la misión. □

Notas:

1. General de División (USAF) Stephen R. Lorenz, “Lorenz on Leadership,” (Liderazgo Según Lorenz), *Air and Space Power Journal*, Edición en Español (Tercer Trimestre 2005).
2. General de División (USAF) Stephen R. Lorenz, “Lorenz on Leadership: Part 2,” (Liderazgo Según Lorenz: Segunda Parte), *Air and Space Power Journal*, Edición en Español (Tercer Trimestre 2008).
3. Quoted in Gregory K. Morris, *In Pursuit of Leadership* (En busca del liderazgo) (Longwood, FL: Xulon Press, 2006), 206.



El General (USAF) Stephen R. Lorenz (Licenciatura, Academia de la Fuerza Aérea; Maestría en Administración Pública, University of Northern Colorado) es el comandante del Comando de Educación y Adiestramiento de la Fuerza Aérea (AETC), Base Aérea Randolph, Texas. Está a cargo del reclutamiento, entrenamiento y educación del personal de la Fuerza Aérea. Antes de asumir el cargo de comandante del AETC, el General Lorenz se desempeñó en calidad de comandante de la Universidad del Aire. Además, ha estado al mando de un escuadrón de reaprovisionamiento en vuelo, un grupo de operaciones separado geográficamente, una ala de reaprovisionamiento de vuelo que fue ganadora del Trofeo Riverside en 1994 a la Mejor Ala en la Decimoquinta Fuerza Aérea, y una ala de movilidad aérea ganadora del Trofeo Armstrong en 1995 a la Mejor Ala en la Vigésimoprimer Fuerza Aérea. El General Lorenz también se desempeñó en calidad de comandante de cadetes en la Academia de la Fuerza Aérea de EE.UU., y en calidad de secretario auxiliar adjunto de presupuestos en la Oficina del Secretario Adjunto de la Fuerza Aérea para la Gestión Financiera y Contraloría, Cuartel General de la Fuerza Aérea de EE.UU., Washington, DC. Un piloto comandante con 3,500 horas de vuelo en diez aeronaves, el General Lorenz es egresado de la Escuela para Oficiales de Escuadrón, la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, la Escuela Superior de Guerra de la Fuerza Aérea, y la Escuela Nacional de Guerra.